



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASIAKASSUHTEEN PÄÄTTYMISEN SYYT

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Susanne Moilanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos, liiketalouden koulutusohjelma

MOILANEN, SUSANNE:

Asiakassuhteen päättymisen syyt

Liiketalouden opinnäytetyö, 35 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakassuhteen päättymisen syyt. Työssä tutkitaan myös reklamointia ennen asiakassuhteen päättymistä. Työn tavoitteena on saada uutta tutkimustietoa yritysten välisten suhteiden päättymissyistä, sekä myös verrata tutkimustuloksia kuluttajien päättämiin asiakassuhteisiin. Tutkimustuloksilla on tarkoitus auttaa yrityksiä kehittämään ja parantamaan asiakassuhteitaan, jotta asiakkuudesta tulisi kumpaakin osapuolta tyydyttävä ja kannattava.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja tutkimusosasta. Ensimmäinen teoriaosa käsittelee asiakassuhdemarkkinointia, asiakastyytyväisyyttä sekä asiakassuhteen elinkaarta. Toisessa osassa käsitellään asiakastyytymättömyyttä, asiakassuhteen päättymistä edeltäviä vaiheita, reklamaatioita sekä aikaisemmin tutkittuja, asiakassuhteen päättymisen syitä. Työn kolmannessa luvussa on työn tutkimusosio tuloksineen. Viimeisessä luvussa on tutkimuksen yhteenveto.

Työn empiriaosassa tutkimuksen tavoitteena on selvittää syitä asiakassuhteen päättymiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella teemahaastattelulla, jossa haastateltiin seitsemän eri yrityksen asioista päättäviä henkilöä, pääosin Lahden talousalueelta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suurin syy asiakassuhteen päättymiseen on palveluun liittyvä. Tutkimuksessa esiin nousi myös reklamaation tärkeys. Pääsääntöisesti asiakkaat reklamoivat, jos haluavat jatkaa yrityksen asiakkaana.

Avainsanat: asiakassuhdemarkkinointi, asiakastyytyväisyys, asiakastyytymättömyys, reklamaatio, menetetty asiakassuhde

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MOILANEN, SUSANNE:

Reasons for Lost Customer Relationship

Bachelor's Thesis in Business Studies, 35 pages, 1 page of appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

The subject of this thesis is: the reasons for lost customer relationships. The study aim also at reclamations before ending a customer relationship. The study is aimed at finding new reasons for losing customer relationships between companies, and also comparing these reasons between companies and consumers. The aim is to help companies develop and improve their customer relationships, resulting in customer relationships which are satisfying and profitable for both sides.

This thesis consists of both a theoretical and empirical component. The first part of the theoretical component deals with customer relationship marketing, customer satisfaction, and the customer relationship life cycle. The second part deals with customer dissatisfaction, preceding phases of lost customer relationships, reclamation, and previous studies of lost customer relationships. The third part deals with the survey and the study results. The final part consists of a summary of the study.

The aim of the empirical component was to discover the reasons for lost customer relationships. The study was carried out by utilizing qualitative theme interviews; seven representatives from different companies, mainly in the Lahti Economic area, were interviewed.

The study shows that the biggest factor in losing customer relationships is related to service. The study also reveals the importance of reclamation. Most customers make a complaint if they want to remain as a customer.

Key words: customer relationship marketing, customer satisfaction, customer dissatisfaction, reclamation, lost customer relationship

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Aiemmat tutkimukset	1
1.3	Työn tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajaus	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI	4
2.1	Asiakassuhdemarkkinointi	5
2.2	Asiakassuhteen elinkaari	5
2.3	Asiakkuuden arvontuotanto ja – nousu.	8
2.4	Asiakkaan uskollisuus, sitoutuneisuus ja tyytyväisyys	9
2.5	Uskollinen asiakas ja kannattavuus	12
2.6	Pitkäaikaisen asiakassuhteen hyödyt	13
3	ASIAKASTYYTYMÄTTÖMYYDESTÄ ASIAKASSUHTEEN PÄÄTTYMISEEN	14
3.1	Asiakastyytymättömyys	14
3.2	Asiakassuhteen kriittiset tapahtumat	15
3.3	Reklamaatiot	16
3.4	Asiakassuhteen päättäminen	17
3.5	Asiakassuhteen päättymisen syitä	18
3.6	Menetettyjen asiakkaiden profiili ja – arvo	20
3.7	Teoriaosuuden yhteenveto	21
4	TUTKIMUS ASIAKKUUDEN TODENNÄKÖISIMMISTÄ PÄÄTTYMISSYISTÄ	23
4.1	Tutkimusaineisto, -menetelmät ja kohdejoukko	23
4.2	Tutkimusrungon laadinta	24
4.3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulosten analysointi	24
4.4	Vastaajien taustatiedot	25
4.5	Tutkimustulokset	25
4.5.1	Hinnoittelu ja hinta-laatusuhde	26
4.5.2	Tuotteen laatu	26
4.5.3	Palveluun liittyvä syy	27
4.6	Reklamointi ennen asiakassuhteen päättämistä	30
4.7	Tutkimuksen luotettavuus	31

5	YHTEENVETO	33
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Asiakassuhteen elinkaari on lyhentynyt viime vuosien aikana. Valveutuneet ja vaativammat asiakkaat päättävät myös pitkään jatkuneet asiakassuhteet ilman varoituksia tai valituksia. Kilpailun kiristymisen ja nopea sähköinen tiedonkulku mahdollistavat sen, että toimittajan vaihtaminen on helpompaa ja yleisempää.

Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan tunteminen ovat avainasemassa asiakassuhteen kehittämisessä sekä ratkaiseva tekijä yrityksen kilpailukeinona. Yritysten on kehitettävä jatkuvasti omaa osaamistaan myös asiakassuhteissaan ja arvontuotossaan. Hyvän asiakassuhteen rakentaminen vie aikaa, vaivaa ja rahaa. Hyvässä asiakassuhteessa asiakas tunnetaan, asiakkaasta välitetään, yhteydenpito on säännöllistä, asiakkaalta saadaan palautetta ja asiakaspalaute otetaan aina huomioon.

1.1 Työn tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat yritysten välisten asiakassuhteen päättymisen syyt sekä reklamointi ennen asiakassuhteen päättymistä. Idean tähän aiheeseen sain työskennellessäni yhdeksän vuotta saman yrityksen palveluksessa. Niiden vuosien aikana useat pitkäaikaiset asiakassuhteet päättyivät asiakkaan toimesta, usein ilman reklamointia tai varoittavia signaaleja. Tässä opinnäytetyössä ei ole takana toimeksiantajayritystä, vaan tarkoituksena on selvittää yleisesti syitä asiakassuhteen päättymiseen yritysten välisessä kaupassa. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, jotta yritykset voisivat parantaa palvelujaan asiakassuhteiden hoitamiseen ja ylläpitämiseen sekä näin parantaa myös kannattavuutta ja kilpailukykyään.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Monet viime vuosien opinnäytetöistä ovat kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia tutkimuksia, jossa tutkitaan case-yrityksien kuluttajapuolen päättäneitä asiakassuhteita. Yleisellä tasolla tutkimuksia, jossa tutkitaan menetettyjä asiakassuhteita, ei löytynyt. Opinnäytetöitä, jotka tutkivat yritysten välisten asiakassuhteiden päättymisen syitä, ei ole monia. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yritysten välisiä

asiakassuhteita ja yleisiä syitä asiakassuhteen päättymiseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään asiakkuuden hallintaa, asiakassuhteen elinkaarta sekä asiakassuhteen menettämistä. Tässä työssäni selvittelen edellä mainittujen teorioiden lisäksi reklamaatioita ja niiden hoitoa sekä ennestään tutkittuja syitä asiakassuhteen päättymiseen.

1.3 Työn tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja

Tämän opinnäytetyöllä oli teoreettinen tavoite ja tutkimuksellinen tavoite. Teoreettisena tavoitteena oli kuvata asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheita, asiakastyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä, pääpainona kuitenkin asiakassuhteen päättymisessä. Työlle oli asetettu tutkimuksellinen tavoite, selvittää haastatteluista vastausta kysymykseen: mitkä ovat todennäköisimmät syyt asiakassuhteen päättymiseen. Tavoitteen tueksi opinnäytetyön tekijä selvitti aikaisempaa tutkimustietoa asiakassuhteen päättymisen syistä. Työn toinen tavoite oli saada vastaus kysymykseen: reklamoidaanko ennen kuin harkitaan myyjäyrityksen vaihtoa tai asiakassuhteen päättämistä. Kehityshanketavoitetta ei tässä opinnäytetyössä ollut, koska käytettävissä ei ollut case-yrittäjästä.

Aihe on kiinnostava ja aina ajankohtainen. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on antaa arvokasta tietoa yrityksille, jotka menettävät asiakkuuksia ymmärtämättä syitä siihen. Tavoitteena on saada myös tutkimustietoa siitä miten reklamaatioita tulisi hoitaa, jotta asiakkuus voisi jatkua kumpaakin osapuolta tyydyttävänä ja kannattavana asiakassuhteena.

Opinnäytetyön teoriaosassa keskitytään asiakassuhdemarkkinoinnin tämän työn kannalta keskeisiin alueisiin, jotka pohjautuvat alan kirjallisuuteen, kotimaisiin ja ulkomaisiin lehtiartikkeleihin sekä sähköiseen materiaaliin. Tutkimusosiossa keskitytään yritysten välisten asiakassuhteiden päättymisen syiden selvittelyyn teemahaastatteluilla, joka toteutettiin kesällä 2012. Teemahaastattelun runko on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Alla olevasta kuviossa 1 on kuvattu tämän opinnäytetyön rakenne pääluvuiittain. Opinnäytetyö on jaettu viiteen päälukuun, jotka ovat johdanto, kaksi teoriaosaa, tutkimusosa sekä viimeisenä koko opinnäytetyön yhteenveto.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakennekaavio.

2 ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI

Asiakassuhdemarkkinoinnin käsite on laaja. Tässä luvussa käsitellään vain ne asiakassuhdemarkkinoinnin alueet, jotka ovat tämän työn kannalta oleellisia. Ensimmäisen luvun käsiteltäviä aiheita ovat asiakassuhdemarkkinoinnin käsite, asiakkuuden motiivit, asiakassuhteen elinkaari ja sen kehittämisen ja säilyttämisen kannalta oleelliset aiheet, kuten tyytyväisyys ja uskollisuus sekä siihen vaikuttavat tekijät. Teoriaosassa on käsitelty asiakassuhdemarkkinoinnin teoriaa myös kuluttajan näkökulmasta. Vaikka tämä opinnäytetyö on kirjoitettu yritysten välisten asiakassuhteiden päättymisen syistä, kirjoittajan mielestä nämä teoriat eivät sulje pois toisiaan, eivätkä sitä tosiasiaa, että yrityksen päätöksenteon ja ostojen takana on aina ihminen, tunteineen ja motiivineen. Ihminen ostaa ihmiseltä, ei yritykseltä.

Rope & Mether (2001, 15) väittävät, että kaikki ostotapahtumat tapahtuvat tunteella, mutta ihminen pyrkii perustelemaan järjellä tunnepohjaista ratkaisuaan itselleen ja muille. Yritysten välisessä kaupassa tunteella ostamisen rajoittavana tekijänä ovat usein hintakilpailutukset (kunta- ja valtiosektoreilla) sekä erilaiset yritysten väliset vuosiosostosopimukset.

Arantolan (2003, 118 - 136) mukaan asiakkuudella on neljä perusmotiivia. Ensimmäisenä motiivina asiakkaat etsivät rahallista hyötyä sekä hyötyä palveluista. Toisena motiivina pidetään ihmisten toimimista tottumusten ja tapojen pohjalta. Kolmantena motiivina pidetään tottumusta. Asiakkaan harkitessa asiakkuuden luopumisesta, neljäntenä motiivina on asiakkuuden sidokset (taloudellinen, maantieteellinen, juridinen tai tunne), jotka pitävät kiinni asiakkuudesta.

Yritysassiakkaat tarvitsevat tuotteita, jotka soveltuvat juuri heidän tarpeisiin. Yritysassiakkaita on lukematon määrä ja näkevät tuotteet eri tavalla, johtuen tuotteen eri syistä johtuvasta ostamisesta. Yrityssostajan motiiveja ovat laatu, luotettavuus, nopea ja täsmällinen toimitus sekä tuotteen vaikutus lopputuotteen laatuun ja luottavuuteen. Yrityssostajan motiiveja ovat myös lopputuotteiden sopiminen heidän asiakkaansa tuotteisiin ja tarpeisiin. (Hutt & Speh 2007, 24.)

Yrityksen on tiedettävä myös asiakkaan arvot, koska hankinnat tehdään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Valintatilanteessa asiakkaan päätökseen vaikuttavat odotukset, vaatimukset, toiveet, aiemmat saadut kokemukset ja arvot. Arvokäsite määrittelee käyttöarvon, käytön seuraukset ja käyttötilanteen. (Lecklin 2006, 84.)

2.1 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan viestintä- ja kontaktisisältöistä lähestymistä asiakassuhteen eri vaiheissa oleviin kohdeasiakkaisiin. Asiakkuus on syntynyt, kun asiakas ostaa vähintään kerran yrityksen tuotteen tai palvelun. (Rope 2005, 587.) Yrityksen asiakassuhdemarkkinoinnissa markkinointi kohdistetaan valitun segmentin ja asiakassuhteen vaiheen mukaan (Korkeamäki ym. 2002, 143).

Asiakassuhdemarkkinointi on kumpaakin osapuolta tyydyttävä, pysyvien ja kannattavien asiakassuhteiden luomista ja kehittämistä. Asiakassuhdemarkkinointi keskittyy nykyisiin asiakkuuksiin. Asiakassuhdemarkkinoinnin päämääränä on kannattavat asiakassuhteet, asiakastyytyväisyys sekä asiakasuskollisuuden lisääminen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 79 - 80; Ylikoski 2001, 186 - 187.)

Asiakkuusajattelun toiminta-ajatuksena on rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita asiakkuuden ehdoilla. Keskeisenä periaatteena on tuntea asiakas syvällisemmin. Tavoitteena on luoda kumpaakin osapuolta hyödyttävä tilanne, jossa asiakas saa erinomaisen palvelun lisäksi asiakastyytyväisyyttä lisäävän lisäarvon, ja yritys maksimaalista katetta. (Isohookana 2007, 45.) Nykyään asiakassuhdemarkkinointiin on sisällytetty laskutus, reklamaatioiden käsittely, asiakassuhteen ylläpito sekä vuorovaikutukset asiakkaan ja myyjän välillä (Grönroos 2001, 70 - 71).

2.2 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakkuuden elinkaarella tarkoitetaan asiakassuhteen pituutta ja arvoa sen osapuolille. Asiakkuus on erilaista elinkaaren eri vaiheissa ja on aina osapuolten välistä vuorovaikutusta. Ajan myötä vuorovaikutus muotoutuu ja syvenyy. (Korkeamäki ym. 2002, 138 - 139). Asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta

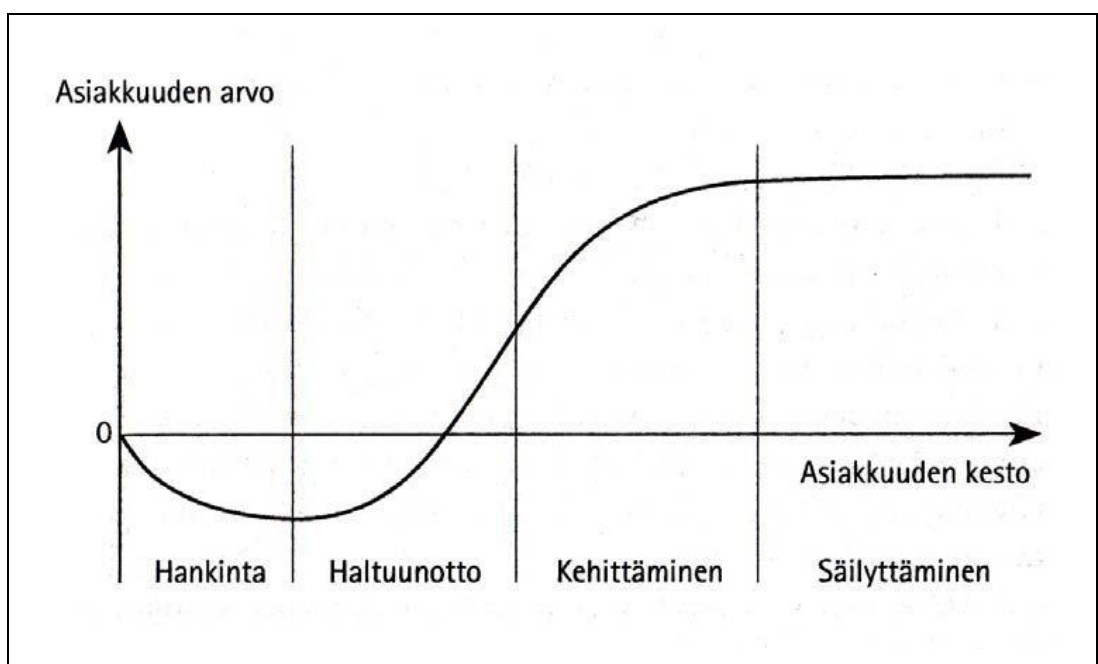
keskeisintä on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen (Mäntyneva 2003, 15).

Asiakkuuden elinkaari on eräänlainen prosessi, joka alkaa potentiaalisesta asiakkaasta ja päättyy satunnaisostajaan, kannattavaan kanta-asiakkuuteen tai asiakassuhteen päättymiseen. Asiakassuhteissa pyritään molemminpuoliseen arvontuotantoon. Pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytyksenä on, että asiakas kokee saavansa riittävää arvoa yrityksestä. (Korkeamäki ym. 2002, 139 - 143.)

Alan kirjallisuus jakaa asiakkuuden eri vaiheisiin hieman erilailla. Storbacka & Lehtisen (1997, 114 - 117) tekemä määritelmä jakaa asiakkuudet kolmeen eri vaiheeseen: asiakkuuden syntymiseen, jalostamiseen sekä loppumiseen.

Mäntyneva (2003, 16 - 17) ja Korkeamäki ym. (2002, 139) jakaa asiakkuuden neljään vaiheeseen: hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Yllä olevien jaottelun erona on se, että ensimmäisessä jaottelussa viimeinen vaihe on asiakkuuden loppuminen ja jälkimmäisessä asiakassuhteen säilyttäminen.

Alla olevassa kuviossa 2 havainnollistetaan asiakkuuden eri vaihteita; hankintaa, haltuunottoa, kehittämistä ja säilyttämistä.



KUVIO 2. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2003, 17).

Hankinta

Yrityksen tuote ja palvelu lisäarvoineen täytyy olla huolellisesti suunniteltu ja kunnossa ennen myyntiä, jotta asiakassuhde voi syntyä (Kotler & Armstrong 2005, 13). Asiakkuuden hankintavaiheessa tavoitellaan potentiaalisia asiakkuuksia mahdollisimman kannattavasti ja tarkoituksena luoda samalla asiakkuus. Tässä vaiheessa on tärkeää kertoa asiakkaille asiakkuuden tuottamasta lisäarvosta, jotta asiakas saa enemmän vastinetta kuin kilpailijalta. Asiakkuudet ovat usein alkuvaiheessa kannattomattomia ja vasta keston tuoma lisävolyyymi tekee yksittäisestä asiakkuudesta kannattavan. (Mäntyneva 2003, 15 - 20; Korkeamäki ym. 2002, 140.)

Haltuunotto

Asiakkuuden alkuvaiheessa asiakassuhde on herkimmillään, ja alkaa yleensä satunnaisesta ostosta. Asiakassuhdetta pyritään kehittämään kohti pysyvää asiakkuutta lisäämällä asiakkaan kokemaa arvoa (Korkeamäki ym. 2002, 140).

Yritys on huomioitava ne asiat, joita asiakas pitää tärkeänä, ja näin luoda asiakkaan tarpeiden mukainen tuote- ja palveluntarjonta. (Mäntyneva 2003, 20 - 21.)

Yrityksen kannalta asiakkuus voi olla tappiollinen asiakkuuden alkuvaiheessa, kun yritys on panostanut tuotteen tai palvelun markkinointiin, markkinointimateriaaliin ja myyntityöhön. Pitkällä tähtäimellä voi asiakkuuteen sijoitetun pääoman tuotto prosentti muuttua kannattavaksi. (Arantola 2003, 22).

Kehittäminen

Kehittämisvaiheessa yrityksen ja asiakkaan välille on muodostunut jo sidos. Jotta asiakas sitoutuisi yritykseen ja ostaisi enemmän yrityksen tuotteita ja palveluita, kehitetään asiakkuutta syventämällä asiakkaan tuntemista sekä tarpeiden huomioimista. Elinkaaren kehittämisvaiheessa olemassa olevat asiakkaat segmentoidaan ja luodaan kullekin segmentille toimintamallit, jolla asiakaskaiden todelliset tarpeet tulee huomioitua. (Mäntyneva 2003, 21.)

Kehittämisvaiheessa asiakkaan ja yrityksen välisiin kohtaamisiin kiinnittyy suurin huomio. Onnistumalla tai epäonnistumalla asiakaskohtaamisissa vaikutetaan

siihen, säilyykö asiakas yrityksen asiakkaana vai siirtyykö kilpailijan asiakkaaksi. (Korkeamäki ym. 2002, 140 - 141.)

Säilyttäminen

Tässä vaiheessa tavoitteena on jo olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen. Tämä on erityistä huomiota vaativa vaihe, vaikka uusasiakashankintaan uhrataan paljon enemmän yrityksen resursseista. Asiakkuuden säilyttäminen vaatii tässä vaiheessa jo asiakkaan syvällisen tuntemisen. Jotta asiakas sitoutuisi yritykseen ja säilyisi asiakkaana, tarvitaan enemmän kuin pelkästään asiakastyytyväisyyteen panostamista. Pelkästään asiakastyytyväisyys ei takaa uskollisuutta. Tyytyväiset asiakkaat vaihtavat myös yritystä, jos yrityksen arvontuotto asiakkaalle on vähentynyt. (Korkeamäki ym. 2002, 141.)

2.3 Asiakkuuden arvontuotanto ja – nousu.

Asiakkuuden arvo muodostuu asiakkuuden tuottojen ja kustannusten erotuksena. Asiakkuuden tuotot saadaan myynnin määrä kerrottuna myynnin katteella. Asiakkuuden kustannukset saadaan laskemalla yhteen hankintaan, säilyttämiseen ja kehittämiseen käytetyt kustannukset. Asiakkaan ostomäärät ja kate vaikuttavat asiakkuuden tuottoon. (Mäntyneva 2003, 47 - 48.)

Arvo ja lisäarvo ovat asiakkaan saaman hyödyn ja saadusta hyödystä maksetun suhde. Lisäarvoja ovat esimerkiksi tuottavuus, hyödyllisyys, kannattavuus, mieluisuus sekä käyttökelpoisuus. Asiakkuusajattelussa arvontuotanto perustuu resurssien vaihdantaan yrityksen ja asiakkaan välillä eli asiakasosuuden kasvattamista. Asiakasosuutta mitataan yleisesti rahassa. Asiakasosuusajattelussa laajennetaan osuutta koskemaan asiakkaan ”lompakon” lisäksi myös sydän ja ajatukset, näin saadaan pitkä ja kestävä asiakassuhde. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 15; Storbacka & Lehtinen 2002, 35 - 38.)

Ainoana asiakkuuden johtamistyön tavoitteena on asiakkuuden arvonnousu. Yrityksen on selkeytettävä asiakkuudet, jotta asiakkaan arvonekehitystä voidaan arvioida ja kehittää. Tarjonta ja prosessit on sovitettava asiakkaan erilaisiin tilanteisiin ja asiakassuhteen elinkaaren vaiheeseen. Tärkeimmät asiakkuuden arvostuksen mittareita ovat asiakkuuden kannattavuus, asiakkuuden koko ja kesto,

elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden rahallinen volyymi, asiakasosuus, asiakkuuden lujuus sisältäen asiakastyytyväisyyden, asiakkuuden referenssiarvo sekä osaamisarvo. Yrityksen strategiamäärittelyssä määritellään myös miten asiakkuuden arvoa mitataan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29 - 30; 35 - 38.)

Asiakkuuden arvoa voidaan mitata myös asiakkaan osaamisen kautta. Asiakkaalla voi olla osaamista, mitä yrityksellä ei ole. Asiakkaan tiedoilla ja taidolla voidaan edesauttaa kehittämään yrityksen osaamista, ja näin asiakas voi olla muutoksen alulle panija. Asiakkuuden arvon kannalta merkittäväksi nousee yhteinen oppiminen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 31.)

2.4 Asiakkaan uskollisuus, sitoutuneisuus ja tyytyväisyys

Yrityksen näkökulmasta vain asiakkaat kerryttävät kassavirtaa. Yritykset haluavat pitää kiinni jo kerran ostaneista asiakkaistaan, toivoen hyvin alkaneen asiakassuhteen jatkumisen. Tulevaisuudessa nämä asiakkaat tuottaisi vähemmällä vaivalla ja pienimmällä kustannuksilla kannattavan asiakkuuden. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9.)

Ylikoski (1999, 178 - 179) määrittelee, että pitkäaikaisten asiakassuhteiden alkamisen edellytyksenä on asiakasuskollisuus. Asiakassuhde kehittyy vaiheittain tietoisuuden kautta tutustumiseen, suhteen syventymisestä sitoutumiseen, päättyen asiakassuhteen loppumiseen. Uskollisten asiakkaiden ja yrityksen välille muodostuu suhde ajan kuluessa. Arantolan (2003, 9) näkemyksen mukaan asiakasuskollisuus tarkoittaa yleensä tietyn määrän uudelleen ostamista tietyn ajan kuluessa. Asiakasuskollisuus ei edellytä tunnetason sitoutuneisuutta tai aikomusta pysyä asiakkaana. Yritysassiakkuuksissa sitoutuneisuus tarkoittaa asiakkuuden muotoa, jossa kummatkin osapuolet, asenteen ja tekemisen kautta, pyrkivät viemään asiakkuutta tulevaisuuteen. Molempien osapuolten sitoutumisen kautta uskotaan syntyvän enemmän arvoa kummallekin osapuolelle, eikä näin myöskään vilkuilla kilpailijan tarjontaa.

Sitoutuneisuus on asiakassuhteissa tärkeämpi kuin asiakastyytyväisyys.

Tutkimukset osoittavat, että vaikka asiakas onkin tyytyväinen, ei se aina varmista asiakassuhdetta. Tyytyväinen asiakas voi siirtyä kilpailevan yrityksen asiakkaaksi,

jos asiakas ei ole sitoutunut yritykseen tai johonkin yrityksen osa-alueeseen. Sitoutuminen on asiakkaan ihannointiin tai arvomaailmaan perustuvaa tykästymistä yritykseen, sekä myös asioimista henkilön kanssa, jonka kanssa kemiat kohtaavat. (Rope & Pyykkö 2003, 364 - 366.)

Tietyillä toimialoilla 75 % asiakkaista vaihtaa yritystä vaikka ovat ”tyytyväisiä” tai ”erittäin tyytyväisiä” aikaisempaan yritykseen. Näin ollen yritykset pyrkivät rakentamaan sidoksia asiakkaaseen, vaikka asiakkaan sitoutumiseen on hankala vaikuttaa. Asiakasuskollisuus muodostuu monesta eri sidoksesta. Vahvat sidokset mahdollistavat sen, että suhde kestää tietyn määrän tyytymättömyyttä. Sidokset voivat olla rakenteellisia (juridiset, taloudelliset, tekniset, maantieteelliset, ajalliset) tai koettuja (osaamispohjaiset, kulttuuriin pohjautuvat, ideologiset, psykologiset). Jotta saadaan selvitettyä asiakkaan uskollisuus, tulee tutkia myös niitä sidoksia, jotka vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen ja mahdollisuuksiin vaihtaa toimittajaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 102.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat kaikki tuotteeseen tai palveluun liittyvät seikat kuten myyntityö, hinta, markkinointiviestintä, palvelu ja takuut. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat myös asiakkaan odotukset ja kokemukset yrityksestä. Asiakastyytyväisyydellä on vaikutusta asiakasuskollisuuteen sekä asiakkuuden keston. Jos asiakas on tyytyväinen yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, on hän myös uskollinen yritykselle. Asiakas pettyy jos hänen asettamansa odotukset eivät täyty. Asiakas vertaa ostamaansa tuotetta tai palvelua asettamiinsa odotuksiin. (Mäntyneva 2002, 27; Kotler 2005, 144.)

Asiakastyytyväisyys on yritykselle kilpailukeino ja tärkeä osa yrityksen menestystä. Henkilökemiaa, empatiaa, ammattitaitoa ja hyvää palvelua on kilpailijan vaikea matkia. (Lahtinen & Isoviita 2001, 81.)

Saavuttaakseen tyytyväiset asiakkaat ja tärkeän kilpailuedun, yritysten tuotteiden tai palveluiden laadunhallinta täytyy olla kokonaisvaltaista. Laadua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Tyytyväinen asiakas on yrityksen tuotteiden ja palveluiden paras arvioija. Tuotteet ja palvelut on tarjottava oikein joka ainoa kerta. Virheettömyyttä tärkeämpää on oikeiden

asioiden tekeminen. Laatua voidaan tarkastella valmistus-, tuote-, arvo-, asiakas- ja ympäristölaadun näkökulmasta. (Lecklin 2006, 18 - 19.)

Kotler (2000, 371) painottaa, että hinta on yrityksen ainoa kilpailukeino, joka tuo yritykseen suoraan myyntituottoja, ja johon asiakas reagoi helpoiten. Hinnan ohella ostopäätökseen vaikuttavat hinnan ja laadun suhde sekä yrityksen maksuehdot. (Lahtinen & Isoviita 2001, 137 - 138.)

Asiakastyytyväisyyteen sekä yrityksen kilpailukeinoon vaikuttavat tuotteiden helppo ja joustava saatavuus asiakkaiden haluamaan aikaan. Jakelukanavien ja alihankkijoiden valinta on merkittävässä asemassa tämän kilpailukeinon saavuttamiseksi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 155.)

Yrityksen tärkeä kilpailukeino on palvelun laatu. Palvelun kriteeriä ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi eli asiakkaat voivat luottaa palveluntarjoajan korjaavan ongelmatilanteet, sekä maine ja uskottavuus. (Grönroos 2009, 121 - 122.) Nykyisin palvelun laatu käsitetään yrityksen monipuolisena kehittämisenä. Tavoitteena on tyytyväiset asiakkaat, kilpailukyvyyn säilyttäminen ja parantaminen sekä näin kannattavan liiketoiminnan takaaminen. (Vahvaselkä 2004, 83.)

Lahtinen & Isoviita (2001, 9 - 10) mainitsevat kirjassaan Claus Möllerin tekemän suomalaisen tutkimuksen mukaan laadittuja sääntöjä, jotka olisivat hyvä muistaa yrityksen markkinoinnin ja asiakaspalvelun strategian suunnittelussa. Nämä säännöt ovat 3/11-, 1/12- ja 26/27 – sääntö. Vaikka säännöt ovat jo vanhoja, pätevät ne pääsääntöisesti edelleen.

- **3/11-sääntö:** tyytyväinen asiakas asioi yrityksessä uudestaan, odotusten täyttyessä tai jopa ylittyessä kerrotaan siitä keskimäärin kolmelle muulle henkilölle. Sen sijaan tyytymätön asiakas kertoo kielteisestä kokemuksesta noin 11 muulle henkilölle.
- **1/12-sääntö:** yhden kielteisen palvelukokemuksen korjaaminen vaatii keskimäärin 12 myönteistä kokemusta. Markkinointi on onnistunut kun kummatkin osapuolet ovat tyytyväisiä.

- **26/27-sääntö:** 27 pettyneestä asiakkaasta jättää peräti 26 jättää valittamatta. Asiakkaat kokevat, ettei valitus johda mihinkään, joten se olisi turhaa ja ajanhaaskausta. Yritykselle olisi tärkeää saada välitöntä palautetta, jotta selvittäisiin mahdollisimman vähäisillä vaurioilla.

2.5 Uskollinen asiakas ja kannattavuus

Uskollinen asiakas voidaan jakaa kohteen mukaan joko brandiuskollisuuteen, palvelu-uskollisuuteen, toimittajauskollisuuteen tai myymäläuskollisuuteen.

Uskollisuuden perustan mukaan yritetään erottaa imagolähtöinen, markkinointilähtöinen ja myyntilähtöinen uskollisuus tai informaatioon, tunteeseen ja toimintaan perustuva uskollisuus. (Arantola 2003, 26.)

Kaikki asiakkaat eivät ole taloudellisesti kannattavia ja siten säilyttämisen arvoisia. Yrityksen on päätettävä ne kriteerit, millaisia asiakkuuksia halutaan säilyttää, perustaen kriteerit nykyiseen ja potentiaalisen kannattavuuteen. (Mäntyneva 2003, 23.)

Asiakkuuden kannattavuutta arvioidessa huomioidaan asiakkuuden luomiseen käytetyt investoinnit. Kannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta. Kannattavuus saadaan kun vähennetään asiakastuloista asiakkuuskustannukset. (Storbacka & Lehtinen 2002, 30.)

Uskolliset asiakkaat ovat kannattavampia kuin muut asiakkaat, koska he tuovat säännöllistä kassavirtaa mahdollistaen uusasiakashankintaan panostamisen. Nykyisiä asiakkuuksia on helpompi kehittää kuin uusien hankkiminen. Pitkäaikaisia asiakkuuksia kannattaa kehittää, jotta asiakkuuden kustannukset laskevat. Uskolliset kannattamattomat asiakkuudet eivät tule ajan myötä kannattavammaksi, jollei pystytä merkittävästi vaikuttamaan asiakkuuden tuloihin tai vähentämään asiakkuuden kustannuksia. Tyytyväiset asiakkaat eivät aina ole uskollisia, eivätkä uskolliset asiakkaat aina välttämättä kannattavia. Asiakkaiden todellinen ostokäyttäytyminen on paras lähtökohta asiakkuuden arvon nostamiselle. (Storbacka & Lehtinen 2002, 102 - 103.)

Yrityksen näkökannasta on asiakassuhteen oltava kannattava, jotta asiakkaasta kannattaa pitää kiinni. Vaikka joissakin asiakkaille tarjottavissa palveluissa osa

toimeksiannoista on kannattavia ja osa kannattomattomia, on jokaista asiakasta palveltava yhtä hyvin. Mikäli kannattavuus on jossain asiakkuuksissa erittäin huono, tulisi tilanne käydä läpi ja panostaa vain kannattaviin asiakkuuksiin. Saavuttaakseen tärkeää kilpailukykyä asiakkuuksia tulisi hoitaa eri tavalla, luoden kullekin oma, arvonnousua maksimoiva asiakkuusstrategia. Asiakkuuden ongelmat saattavat johtua siitä, jos yritys käyttää väärää asiakasstrategiaa. Kun kevyttä prosessia arvostava asiakas pakotetaan käyttämään prosessia, joka on kummallekin osapuolelle liian kallis sen tuottaman arvoon nähden, asiakas kokee, ettei saa arvoa asiakkuudesta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 57; 121.)

Yrityksen asiakkuuksien kannattavuuksien erot ovat merkittäviä. Usein yli 30 % asiakkaista on kannattamattomia, pahimmassa tapauksessa jopa 80 %. Nk. Pareto-säännön mukaan 20 % asiakkaista tuo 80 % voitosta, vaikka kyseessä on myynnin volyymista. Suuria volyymejä ostavat asiakkaat saavat usein paljousalennuksia, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 58.)

2.6 Pitkäaikaisen asiakassuhteen hyödyt

Pitkäaikaisesta asiakassuhteesta hyötyy kumpikin osapuoli. Asiakkaan hyötyjä ovat turvallisuuden, luottamuksen ja arvostuksen tunne saadessaan erityiskohtelua tutulta kontaktihenkilöltä, joka palvelee juuri asiakkaan tarpeiden vaatimalla tavalla. Taloudelliset hyödyt alennuksineen ja ajansäästöineen ovat asiakkaalle myös tärkeitä hyötyjä. (Ylikoski 2001, 184 - 185.)

Asiakaspysyvyys vaikuttaa asiakaskannattavuuteen kuuden perustekijän kautta. Useilla aloilla asiakkuuden hankinta- ja käynnistyskustannukset voivat olla niin korkeat, että vasta toinen tai kolmas vuosi tuottaa positiivista tulosta. Pysyvä asiakkuus tuo jatkuvaa tuloa ja tulo saattaa kasvaa, jos asiakas lisää tuotteen tai oheispalvelujen ostamista. Pitkällä aikavälillä asiakkuuden hoitamisesta ja palvelun tuottamisesta syntyy kustannussäästöjä, kun asiakkuuden hoitamisen kulut pienenevät. Hyvien kokemusten myötä pitkäaikainen asiakas saattaa suositella yritystä tuttavilleen ja tällä tavoin hankkia lisää asiakkaita myyjä-yritykselle. Pitkäaikaisilta asiakkailta voidaan saada ajan kuluessa korkeampaa hintaa. (Arantola 2003, 22.)

3 ASIAKASTYYTYMÄTTÖMYYDESTÄ ASIAKASSUHTEEN PÄÄTTYMISEEN

Kun asiakkuus päättyy, yrityksessä ei aina välttämättä tiedetä tai ymmärretä syytä siihen. Asiakkaat jättävät yrityksen usein ilman reklamaatiota tai varoittavia signaaleja. Teoriaosuuden toisessa luvussa käsitellään asiakassuhteen päättymisen viimeisiä vaiheita eli asiakastyytymättömyys, asiakassuhteen kriittiset tapahtumat, reklamaatio, asiakassuhteen loppuminen ja päättäminen, menetettyjen asiakkaiden profiili ja arvo, asiakassuhteen loppumisen syyt sekä menetetty asiakassuhde. Tässä kolmannessa luvussa on koostettu myös nettilähteistä saatuja tutkimuksia ja artikkelita, jotka käsittelevät asiakassuhteen päättymisen syytä ja miten estää asiakkaita lähtemästä yrityksestä.

3.1 Asiakastyytymättömyys

Gummessonin (2000, 126) mukaan asiakkaalla on kolme vaihtoehtoa ollessaan tyytymätön toimittajaansa: lähteminen, reklamointi (tilanteen korjaus) tai uskollisuus erinäisten syiden vuoksi. Arantola (2003, 23) puolestaan toteaa, että asiakkaalla on kaksi vaihtoehtoa: valittaminen tai vaihtaminen. Uskollinen asiakas valittaa, koska hän haluaa parantaa toimittajan toimintaa, jotta voi edelleen jatkaa yrityksen asiakkaana. Ellei yrityksen toiminta parane, uskollinen asiakas vaihtaa toimittajaa. Yrityksissä suhtaudutaan valittaviin asiakkaisiin usein päinvastaisesti: yritys ei halua valittavaa eli hankalaa asiakasta. Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta, tulisi asiakkaan tekemä valitus nähdä investointina. Asiakas kertoo vian prosessissa, ja saattaa jopa ehdottaa korjaamistapaa.

Kalkkila (2008) väittää, että jokainen tyytymätön asiakas kertoo yli kymmenelle potentiaaliselle asiakkaalleen huonosta kokemuksesta ja usein värittäen sitä. Tyytyväinen asiakas kertoo vain kolmelle. Jokaista valittavaa vastaan on 25 tyytymätöntä asiakasta, jotka eivät valita. Tyytymätön asiakas tilaa uudelleen vain 20 - 40 %:ssa tapauksia. Mikäli valitusta ei ole hoidettu asiallisesti tai nopeasti, asiakkaista tilaa uudelleen vain n. 10 %. Asiakkaiden ollessa 80 %:sti tyytyväisiä heidän ostouskollisuutensa on vain noin 50 %. Ostouskolliset asiakkaat tuottavat noin kolminkertaisesti uusiin asiakkaisiin verrattuna. Jos vanhan asiakkaan

pitäminen maksaa 1 kustannusyksikön, maksaa uuden hankkiminen 7 ja menetetyn asiakkaan takaisin hankkiminen 25 kustannusyksikköä.

3.2 Asiakassuhteen kriittiset tapahtumat

Yrityksen toiminnan tulokseen vaikuttavat ammattitaitoiset työntekijät, alhaiset tuotantokustannukset, nopea tuotekehityssykli, korkea asiakastyytyväisyys, tehokkaat markkinointikanavat, toimitusvarmat alihankkijat, tuotteiden ja palveluiden laatukilpailukyky sekä ympäristöystävällisempi toimintatapa. Näiden kriittisten menestystekijöiden ollessa kunnossa, yritys voi saavuttaa tavoitteensa, toiminta on tehokkaampaa ja yritys voi keskittyä oleellisiin asioihin. (Lecklin 2006, 23; Ala-Mutka & Talvela 2004, 65.)

Asiakassuhteen eri vaiheissa ja eri asiakassuhteissa on kriisejä. Kriisit syntyvät usein epäonnistuneista kohtaamisista ja eri toiminnoissa. Useat tekijät vaikuttavat siihen, että kohtamisesta tulee kriittinen. Usein se johtuu jostain yksittäisestä toiminnasta tai kokonaisuuden hallinnan puutteesta. Palveluntarjoaja keskittyy toimintojensa tuottamiseen, sen sijaan, että ymmärtäisi asiakkaan varsinaisia tarpeita. Kriittiseksi kohtamiseksi voi muodostua asiakassuhteen alussa esimerkiksi myyntityössä, tai myyntitapahtuman loppuvaiheessa eli laskutuksessa tai reklamaation hoidossa. Kriittiset kohtaukset voivat synnyttää kielteisiä ja myönteisiä asenteita yritystä kohtaan. Kriittisten kohtauksien tunnistaminen ja onnistunut hoitaminen ovat tärkeässä asemassa pitkien asiakkuuksien kehittämisessä. Yrityksen kontaktihenkilöt on tiedostettava kriittisten kohtauksien merkityksen ja reagoitava niihin välittömästi, myös silloin kun asiakas reagoi kontaktihenkilön persoonallisuuteen. Ongelmien syntyessä yrityksen tukijoukot hoitavat kriittiset kohtaukset. Kriittisessä kohtauksessa on yrityksellä mahdollisuus tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakas pettyy yritykseen sekä kokee, ettei saa riittävästi arvoa, jos kriittisen kohtauksen hoito epäonnistuu. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108.)

3.3 Reklamaatiot

Asiakassuhteiden hallinnassa merkittävässä roolissa on asiakasvalitusten käsittely. Tavoitteena on asiakasvalitusten minimointi, jolla on suora vaikutus asiakastytyväisyyden ja yrityksen positiiviseen imagoon. (Lecklin 2006, 103 - 104.)

Asiakaspalaute antaa myyjäyritykselle elintärkeää tietoa asiakkuuden elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Palautteenannon pitäisi olla helppoa ja nopeaa asiakkaille. Myyjäyritys tulisi reagoida ja hoitaa palaute nopeasti ja asianmukaisesti.

Vahinkojen korjaamisessa on kyse pitkäaikaisen suhteen korjaamisesta ja lujittamisesta. Korjaustoimenpiteiden on oltava rakentavia ja yrityksissä pitäisi suosia strategiaksi se, että asiakas saa enemmän kuin hän odottaa. (Gummesson 2000, 127.)

Tuotteeseen tai palveluun liittyviä ongelmia ei aina tiedosteta ilman asiakkaiden antamaa palautetta, ja ilman palautteita virheitä ei pystytä korjaamaan. Asiakkaita tulisi rohkaista antamaan palautetta yrityksen toiminnasta ja tuotteista. Ainoastaan muutama prosentti antaa palautetta tyytymättömyydestään ja loput lopettavat asiakkuuden tyytymättöminä kertomatta siitä yritykselle. (Reinboth 2008, 103.)

Yritystoiminnassa on erittäin tärkeää virheiden ennaltaehkäiseminen, vaikkei se aina ole mahdollista. Jottei asiakasta menetetä, tulisi asiakasreklamaatioissa kiinnittää huomiota muutamaan seikkaan: Asiakaskohtaisia hoitava henkilöllä tulee olla riittävä koulutus tilanteen hoitamiseksi, reklamaatio tai palaute hoidetaan aina viipymättä ja vastaus annetaan pahoittelujen ja korjausehdotusten kera. (Reinboth 2008, 101 - 104.)

Ensisijaisesti tuotteen virhe korjataan tai hyvitetään. Palvelun kohdalta virhe korvataan joko hyvityksellä tai jollain muulla asiakkaalle lisäarvoa tuottavalla toimenpiteellä. Paras keino onnistuneeseen reklamaatiotilanteeseen on kääntää asiakkaan mielipaha päinvastaiseksi sekä yllättää hänet positiivisesti. (Reinboth 2008, 104.)

Tärkeintä on reklamaatioiden nopea ja tehokas ratkaisu ja asiakkaan luottamuksen palautuminen. Yrityksen pitäisi myös oppia reklamaatioista poistaakseen

valituksen aiheuttajat ja parantaakseen palvelujaan, säilyttääkseen asiakassuhteen. (Gummesson 2000, 131.)

Asiakasta ei aina saada tyytyväiseksi vaikka reklamaatio olisi hoidettu kaikkien sääntöjen mukaan. Näin käy yritykseen sitoutumattomissa asiakkaissa, tai asiakkaissa, joilla on valmiiksi negatiivinen kuva yrityksestä. Asiakkaan saaminen tyytyväiseksi on vaikeaa myös silloin, kun reklamaation korjaaminen epäonnistuu. Suurella todennäköisyydellä asiakas saadaan entistä sitoutuneemmaksi yritykseen, jos tyytymätön asiakas saadaan tyytyväiseksi. (Reinboth 2008, 105.)

3.4 Asiakassuhteen päättäminen

Asiakassuhteiden päättymisen kuuluu yritystoimintaan. Asiakkaat eivät välttämättä juokse vain halvempien hintojen tai parempien tuotteiden tai palvelujen perässä. Valtaosa asiakkaista ovat pettyneitä tapaan, jolla yritys hoitaa asiakassuhteitaan. Asiakkuus voi loppua, jos asiakas ei enää halua jatkaa, tai yritys haluaa lopettaa kannattamattoman asiakkuuden tai sellaisen asiakkuuden, jonka arvo on vähäinen vaikka asiakkuuden vuosittainen kannattavuus on kunnossa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108; Storbacka ym. 2003, 132.)

Asiakkuuden loppuessa on tärkeää, että se lopetetaan tyylikkäästi, tapahtui se asiakkaan tai yrityksen toimesta. Kaikki asiakkaat ovat jollain tavoilla referenssiasiakkaita ja usein myös potentiaalisia asiakkaita tulevaisuudessa. Asiakkuuden loppuessa tekojen vaihdanta loppuu, mutta hitaasti laimeneva tunne ja tieto jäävät. Asiakkuuteen voi liittyä merkittävästi negatiivista arvoa, jos tunne ja tieto ovat negatiivisia. Tärkeää on varmistaa, ettei asiakas jätä yritystä ”karvas maku suussaan”, sillä menetetty asiakas kertoo pettymyksistään lukuisille tuttavilleen ja joskus käyttää sosiaalisia medioita siihen tarkoitukseen, jolloin yrityksen huono maine leviää nopeasti ja laajalti. Tämän vuoksi tyylikkään päätöksen kokenut suhde voi vielä joskus tulevaisuudessa alkaa uudelleen ja asiakas ei ole levittänyt kielteisiä kokemuksia yrityksestä. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 41; Storbacka & Lehtinen 2002, 112.)

Mattinen (2006, 140 - 141) painottaa myyjäyritystä kuuntelemaan ja ymmärtämään asiakkaitaan asiakassuhteen alkaessa, kehittyessä sekä myös

päätyessä. Asiakassuhteen päättyessä olisi tärkeää saada palautetta asiakkaalta, jos asiakas haluaa puida tilannetta jälkikäteen. Analysoidessa tapahtumia tarvitaan kaikki asiakkaasta saatavissa olevat tiedot. Analysoinnissa saadaan tietoa, onko vika tuotteissa, palveluissa, asiakkaan pitkään jatkuneesta tyytymättömyydestä vai kilpailijan hinnoista. Syiden jälkianalyysissä yritys saa tärkeää tietoa siitä, olisiko voinut vaikuttaa asiakkaan ratkaisuun vai oliko tilanne yrityksestä riippumaton.

Asiakkaat, jotka aikovat lopettaa asiakkuutensa, lähettävät usein joko tiedostamattaan tai tiedostaen varoitussignaaleja myyjäyritykselle. Nämä signaalit voivat olla yhteydenpidon ja tilausmäärien väheneminen, valitusten lisääntyminen sekä jopa suora lopetusuhkaus. Näiden aikaisten hälytysmerkkien havaitseminen auttaa yrityksiä kehittämään tai lopettamaan asiakkuuksia. (Storbacka & Lehtinen 2002, 111.)

3.5 Asiakassuhteen päättymisen syitä

Kaikista asiakassuhteista ei tule pitkäaikaisia asiakkuuksia. Kuten ensimmäisessä kappaleessa mainittiin, asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tuotteiden ja palvelujen laatu, hinta ja hinta-laatusuhde, tuotteiden ja palveluiden helppo ja joustava saatavuus asiakkaiden haluamaan aikaan sekä palvelun laatu, johon kuuluvat myös henkilösuhteet ja kemia. Nämä tyytyväisyyteen vaikuttavat seikat vaikuttavat myös epäonnistuessaan asiakastyytymättömyyteen sekä sen kautta asiakassuhteen päättymiseen. Pitää myös muistaa, että joskus yrityksen palvelua tai tuotetta tarvitaan vain kerran, jolloin nämä yllä mainitut syyt eivät päde, koska kyseessä on vain kertaluontoinen hankinta.

Suomalaisia tutkimuksia yritysten välisten menetettyjen asiakassuhteiden syitä ei löytynyt, joten seuraavaksi on koostettu muutamia Yhdysvalloissa tehtyjä tutkimuksia ja alan ammattilaisten väitteitä aiheesta. Tarkasteltaessa yritysten välisten asiakassuhteiden päättymisen syitä, huomataan että syyt ovat pitkälti samoja kuin kuluttaja-asiakkuuksissa eli palveluun liittyvässä. Ihmiset ostavat ihmisiltä, ei yrityksiltä.

Gummesson (2000, 306) viittaa kirjassaan Yhdysvalloissa 1980-luvulla tehtyyn tutkimukseen, jossa jo silloin asiakassuhteen menettäminen johtui 82 prosentissa

tapauksissa asiakassuhteen hoitoon liittyvistä syistä. Nämä syyt olivat toimittajan välinpitämättömyys sekä yrityksen tapa hoitaa asiakasvalituksia. Tutkimuksessa muut syyt asiakassuhteen menetyksiin olivat kilpailijoiden toimenpiteet sekä alhaisemmat hinnat.

Asiakassuhteen menettämiseen on vain neljä syytä: ostajat eivät enää osta yrityksen kategoriassa, tyytymättömyys hintaan, tyytymättömyys tuotteeseen tai ovat tyytymättömiä tapaan, jolla yritys kohtelee asiakkaitaan. Yritysten johto keskittyy usein korkeaan hintaan, vaikka menettämisen syynä onkin usein kokonaisuus, jolla asiakasta kohdellaan. Tähän kokonaisuuteen kuuluu asiakkaan tunnistaminen, palvelu, neuvonta, ystävällinen ja avulias henkilökunta, brändin imago, tuotteen laatu ja hinta. (Hughes 2012.)

Valvion (2010, 53) ja amerikkalaisen tutkimuksen (U.S. Chamber of Commerce 2006) mukaan syyt, joiden vuoksi kuluttaja-asiakkaat lähtevät voidaan jakaa seuraavasti: 68 % pettyvät yrityksen tapaan hoitaa asiakassuhteitaan, 14 % ovat tyytymättömiä tuotteeseen, 9 % siirtyvät kilpailijan asiakkaaksi, 5 % etsivät muita vaihtoehtoja, 3 % muuttavat ja 1 % kuolevat.

Haden (2012) kirjoittaa artikkelissään, mitkä ovat kahdeksan takuuvarmaa keinoa karkoittaa asiakkaat:

- 1. Asiakkaan ja yhteyshenkilön kemia ei toimi. Asiakkaat eivät osta yritykseltä, he ostavat ihmiseltä, yrityksesi työntekijöiltä.*
- 2. Asiakkaita palvellaan samalla tavalla, eikä samalla arvonnalla.*
- 3. Yritys keskittyy liikaa alhaisen hintatasoon.*
- 4. Myydään väärää tuotetta tai palvelua, ei sitä, mitä asiakkaat oikeasti tarvitsevat.*
- 5. Yritys ei keskity henkilökunnan sitouttamiseen yritykseen, eikä pyri hyvän palvelun tuottamiseen.*
- 6. Yritys unohtaa avainasiakkaat ja yhteydenpidon heihin, kun keskittyy uusiin asiakkaisiin.*
- 7. Myyjä rohkaistaan kohtelemaan olemassa olevia asiakkaita huonommin, jos esimerkiksi provisioiden ollessa suuremmat uusasiakashankinnassa kuin olemassa olevissa asiakkaissa.*
- 8. Henkilökuntaa ei ole koulutettu ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia itsenäisesti ja joustavasti tilanteen mukaan.*

McPheat (2012) tuo esille artikkelissaan myös syitä asiakkuuden menettämiseen.

- 1. Asiakasta ei huomioida. Asiakas huomaa, jos heistä ei välitetä.*

2. *Yhteyshenkilöitä ei tavoiteta.*
3. *Epäystävällinen henkilökunta.*
4. *Reklamaatiot hoidetaan huonosti ja hitaasti.*
5. *Yrityksen imago.*
6. *Asiakkaat haluavat ratkaisun ongelmaansa, eivät tekosyitä ja anteeksipyytelyjä.*
7. *Epäpätevä henkilökunta.*
8. *Hinta-laatusuhde. Halvat hinnat eivät sisällä hyvää palvelua ja laatua.*

Ignatius (2009) kirjoittaa Markkinointi & Mainonta – lehden artikkelissa asiakassuhteiden päättymisen pääsyistä: jopa 70 % asiakassuhteista päättyy riittämättömän asiakasyhteydenpidon takia, kun yritysten ja näiden tarjoamien ratkaisujen välinen kilpailuetu on vähäinen. Joissakin haastattelututkimuksissa neljännes asiakkaista on ilmoittanut ensin kysyttäessä joko yrityksen tuotteen tai palvelun vastaamattomuuden tarpeeseen tai tuotteen tai palvelun hinnan syyksi asiakassuhteen päättymiseen.

3.6 Menetettyjen asiakkaiden profiili ja – arvo

Storbacka & Lehtisen (2002, 112 - 113) mukaan loppuneet asiakkuudet voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä ovat asiakkaat, jotka ovat lopettaneet ilman kunnan syytä. Toisena ovat asiakkaat, jotka ovat lopettaneet jonkun huonosti hoidetun asian takia. Kolmantena ryhmänä ovat asiakkaat, jotka ovat lopettaneet, koska kokevat saavansa enemmän arvoa kilpailijalta. Ensimmäisen ryhmän osalta ei yrityksen tarvitse huolestua. Toisen ryhmän asiakkaiden palauteeseen on reagoitava parantamalla yrityksen toimintaa. Kolmas ryhmä on huolestuttavin, jos tähän ryhmään kuuluu valtaosa lopettaneista asiakkaista. Mikäli asiakkuudet loppuvat, koska asiakkaat eivät koe saavansa samaa arvoa kuin kilpailevalta yritykseltä, yrityksen tulee muuttaa kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä asiakkuusstrategiassaan.

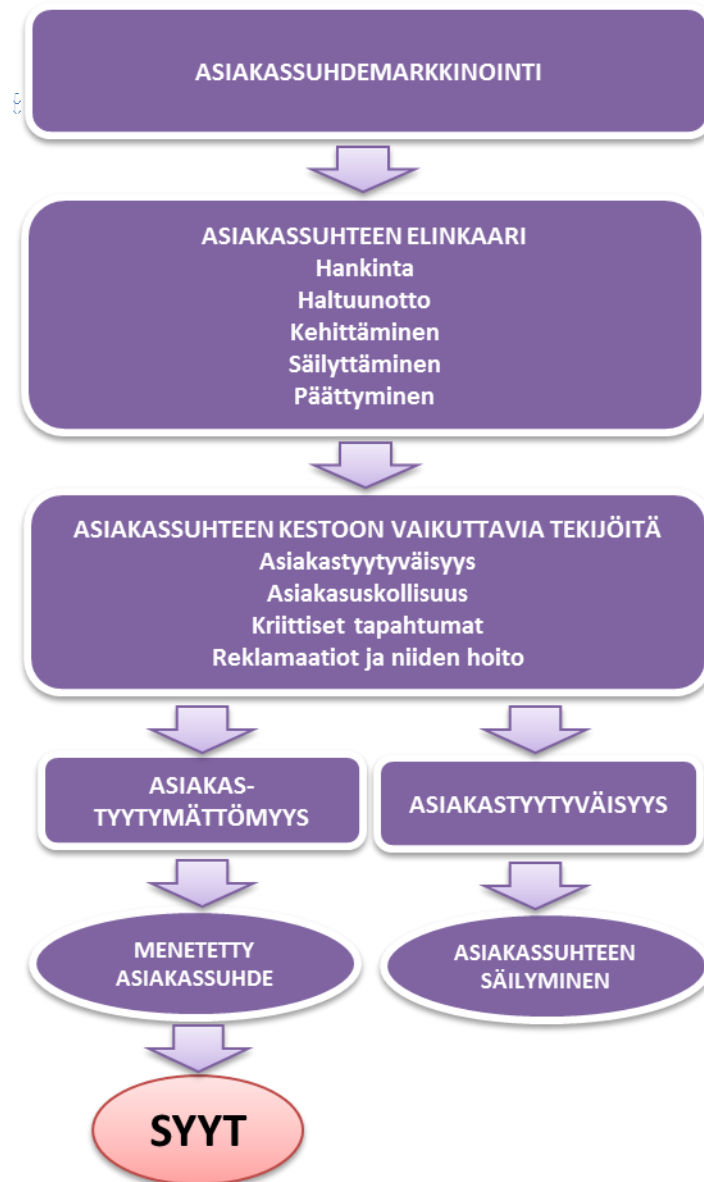
Asiakasmenetykset lisäävät myös yrityksen kustannuksia. Kannattavat, menetetyt asiakkaat halutaan korvata uusilla asiakkailla, jolloin yrityksen resursseja käytetään paljon uusasiakashankintaan. Yrityksen kannattavuus laskee ennen kuin uudet asiakkaat saadaan kannattaviksi. Asiakassuhteen jatkuessa yrityksen ja asiakkaan toimintatavat hioutuvat yhteensopivammaksi ja kannattavammaksi.

Tällöin yrityksen resursseja säästetään, kun panostukset markkinointiin ja myyntiin vähenevät. (Lecklin 2006, 114 - 115.)

Analysoidessa menetettyjä asiakkuuksia, tulee ottaa huomioon myös syntyneet arvon menetykset. Negatiivista arvoa voi syntyä rahallisena, mutta myös mahdollisen huonontuneen yrityskuvan ja negatiivisen referenssiarvon kautta. Rahallisen menetyksen kustannus jakautuu kahteen osaan; menetetyn asiakkaan kate (sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä) sekä myös negatiivisen katteen mahdollisuus: jos menetetään kannattamaton asiakkuus, yrityksen arvo saattaa myös kasvaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 113 - 114.)

3.7 Teoriaosuuden yhteenveto

Seuraavan sivun kuviossa 3 esitetään teoriaosuuden eteneminen teoreettisena viitekehystenä. Teoriaosuus alkaa asiakassuhdemarkkinoinnilla siirtyen asiakassuhteen elinkaareen. Elinkaaren viimeiseen eli säilymiseen vaikuttavat asiakastyytyväisyys, -uskollisuus sekä kriittiset tapahtumat. Asiakassuhteen kestoon ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat myös asiakkaiden reklamaatioiden hoito ja niissä onnistuminen. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakassuhteen jatkumiseen yrityksessä. Asiakkaan tyytyväisyys voi kääntyä eri syistä asiakastyytymättömyyteen, jonka seurauksena on usein ilman varoituksia, asiakassuhteen päättyminen. Asiakassuhteen viimeisessä päättyneessä vaiheessa yritetään selvittää syitä asiakassuhteen päättymiseksi.



KUVIO 3. Teoreettinen viitekehys.

4 TUTKIMUS ASIAKKUUDEN TODENNÄKÖISIMMISTÄ PÄÄTTYMISSYISTÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia todennäköisimpiä syitä asiakassuhteen päättymiseen sekä reklamointia ennen asiakassuhteen päättymistä. Aihe on ajankohtainen ja kirjoittajaa kiinnosti miksi yritysasiakkaat olivat lopettaneet asiakkuutensa ja miten reklamoinnin onnistuminen vaikuttaa harkitessa asiakassuhteen päättämistä.

Tässä empiirisessä osassa käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimus ja tutkimustulokset. Tutkimuksen tuloksilla haluttiin saada vastaus tutkimusongelmaan: mitkä ovat todennäköisimmät syyt asiakassuhteen päättymiseen sekä reklamoidaanko ennen kuin päätetään asiakassuhde. Viimeisessä luvussa on koko opinnäytetyön yhteenveto ja tutkimuksen johtopäätökset.

4.1 Tutkimusaineisto, -menetelmät ja kohdejoukko

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksessa haluttiin erityisesti kuulla asiakkaiden mielipiteitä luonnollisissa tilanteissa, sekä saada tietoa tapauksiin liittyvistä syistä. (Metsämuuronen 2008, 14.) Laadullisessa tutkimuksen lähtökohtana on todellisen tilanteen kuvaaminen ja pyrkimys tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti, sekä löytää tai paljastaa tosiasioita ja todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon kerääjänä ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihin haastateltavien kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157 - 160.)

Tämän opinnäytetyön empiirisen aineiston hankinnan menetelmäksi valittiin puhelimitse ja henkilökohtaisesti toteutettu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto, joissa haastateltavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Teemahaastatteluissa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 203.) Teemahaastattelun runko on työn liitteenä (Liite 1).

Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja otoskoko on usein pieni. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä,

sitä toteutetaan joustavasti ja olosuhteiden mukaisesti. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineisto tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 203.) Tähän tutkimukseen haastattelin seitsemää henkilöä, jotka päättivät edustamansa yrityksen ostoista ja asiakassuhteista. Yritykset sijaitsivat pääosin Lahden talousalueella.

4.2 Tutkimusrungon laadinta

Teoriavalinnat kytkettiin teemaan käsittelemällä tämän työn kannalta keskeisimpiä asiakassuhdemarkkinoinnin alueita sekä aikaisemmin tutkittuja syitä aiheeseen liittyen. Teorian perustaksi keskytettiin pääosin suomalaisiin teoksiin ja tutkimuksiin, koska tutkimuksen tavoitteena oli myös verrata saatuja tuloksia aiemmin tehtyihin tutkimustuloksiin.

Tässä työssä tutkittiin todennäköisimpiä syitä asiakassuhteen päättymiseen sekä reklamointia ennen asiakassuhteen päättämistä (liite 1). Haastattelun teema tarkentui yllä olevaksi, koska käytettävissä ei ollut toimeksiantajayritystä. Tutkimusrungon tarkentaviin syyseikkoihin käytettiin opinnäytetyön tekijän omia kokemuksia ja havaintoja yritysten välisistä asiakkuuksista, suhteiden hoitamisesta sekä päättymisen syistä. Vastauksissa pyydettiin yleisesti miettimään asiakassuhteitaan yhteistyökumppaneidensa (tavarantoimittajat, pankit, vakuutuslaitokset, mainostoimistot, tilitoimistot jne.) kanssa. Haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä ei tarvinnut juuri ollenkaan, koska haastateltavat olivat perehtyneet aiheeseen ennen haastattelua.

4.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulosten analysointi

Haastateltavien määrä ei tarvitse olla suuri, jotta kvalitatiivinen tutkimus on riittävä. Tähän tutkimukseen haastateltiin seitsemää eri yritysten asiakassuhteista ja ostoista päättäviä henkilöitä. Haastattelun teimana käytettiin todennäköisimmät syyt asiakassuhteiden päättymiseen (yleisesti yhteistyökumppaneiden osalta) sekä reklamointi ennen asiakassuhteen päättämistä. Henkilökohtaiset haastattelut ja puhelinhaastattelut suoritettiin kesäkuun 2012. Työ aloitettiin soittamalla yhdeksään ennalta valittuihin yrityksiin yrityksen ostoista vastaaville henkilöille. Näille henkilöille kerrottiin opinnäytetyön tavoitteesta ja siihen liittyvästä

teemahaastattelusta. Seitsemän henkilöä yhdeksästä suostuivat haastatteluun. Samalla saatiin sovittua kyseisen henkilön kanssa tarkka haastatteluajankohta. Haastattelun muotoon vaikutti henkilön mahdollisuus vastata kysymyksiin joko puhelimitse tai henkilökohtaisesti. Haastateltaville selvitettiin myös, ettei heidän tai heidän yrityksensä nimiä tulla missään vaiheessa mainitsemaan tutkimuksessa.

Puheluhaastattelut ja henkilökohtaiset haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla haastateltavien luvalla. Haastattelujen aikana tehtiin myös muistiinpanoja. Haastattelut kestivät kukin noin 15 - 20 minuuttia. Puhelinhaastattelut sekä henkilökohtaiset haastattelut purettiin nauhoitusten ja omien muistiinpanojen perusteella. Haastateltavien vastaukset taulukoitiin ja jokainen haastateltava numeroitiin sekaannusten välttämiseksi. Haastateltavia oli seitsemän, ja kaikki edustivat eri toimialaa. Haastattelut litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin tekstimuotoon, ja koostettiin taulukoiksi aiheen tai asiakassuhteen päättymissyyn mukaan.

4.4 Vastaajien taustatiedot

Tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat kaikki edustamansa yrityksen johtavassa asemassa olevia henkilöitä, jotka päättivät oman yksikkönsä ostoista, tilauksista sekä asiakassuhteista. Haastateltavina olivat markkinointipäällikkö teollisuuden alalta, kaksi eri osaston tuotepäällikköä rakennus- ja ympäristötekniikan järjestelmiä toimittavista yrityksistä, toimitusjohtaja puuntyöstöalalta, jäähdytys- ja ilmastointialalta ja terveyspalvelualalta sekä liikkeenharjoittaja ravitsemusosalta. Kaikki haastateltavat edustavat yrityksiä, jotka ovat oman alansa markkinajohtajan asemassa. Yritykset toimivat kaikki yksityisellä sektorilla ja sijaitsevat pääosin Lahden talousalueella.

4.5 Tutkimustulokset

Yllättävintä oli, että tässä tutkimuksessa nousi esiin vain kolme pääsyytä, jotka vaikuttivat asiakassuhteen päättymiseen: hinnoittelu ja hinta-laatusuhde, tuotteen laatu sekä palveluun liittyvät syyt. Palveluun katsottiin kuuluvaksi myös yhteyshenkilöön liittyvät tekijät kuten esimerkiksi niin sanottu henkilökemia ja yhteyshenkilön ammattitaito.

4.5.1 Hinnoittelu ja hinta-laatusuhde

Yleisesti luullaan, että ratkaisevin syy asiakassuhteen päättymiseen on tuotteen tai palvelun liian korkea hinta. Tässä tutkimuksessa voitiin taas todeta, kuten teoriaosuudessa mainittiin, ettei hinta ole se suurin syy asiakassuhteen menetykseen. Tämä tutkimus osoitti, että vain noin viidennes vastaajista mainitsi asiakassuhteen päättymisen syyksi hinnoittelun, eli liian kalliin hinnan tai hinta-laatusuhde ei kohdannut tuotteessa.

No siihen vaikuttaa jos hinta-/ laatusuhde ei ole oikea, eikä laatu ole riittävän hyvää (Haastattelu 2).

Hintahan on aina tietysti taka-alalla, mutta ei ole tärkein kriteeri. Jos tuote on parempi kuin muut vastaavat, niin tietysti hinta voi olla jonkin verran kovempi. (Haastattelu 3.)

Hinnoittelu voi olla yksi ratkaiseva syy, jos se karkaa käsistä ja alkaa tuntua olemassa olevan tilanteen hyväksikäytöltä (Haastattelu 5).

.. jos toimittajalta hinnat nousee kovasti (haastattelu 7).

4.5.2 Tuotteen laatu

Alasta riippuen tuotteen laatu on ratkaisevassa asemassa, kun harkitaan toimittajan vaihtamista. Laatu pitää asiakkaat tyytyväisenä, eikä näin ollen tarvitse vilkuilla kilpailijan tarjontaa. Asiakkaan pitää olla vakuuttuneita siitä, että tuote on aina laadultaan tasaista. Asiakas vertaa ostamaansa tuotetta tai palvelua asettamiinsa odotuksiin ja kilpailijan tarjoamiin tuotteisiin. Paras yrityksen tuotteiden ja palveluiden arvioija on tyytyväinen asiakas. Tämän tutkimuksen tuloksena neljä haastateltavaa mainitsi tuotteen laadun olevan osasyys asiakassuhteen päättymiseen.

Jos tuotteet alkavat olemaan jatkuvasti sellaista luokkaa, etteivät ne niin kuin vastaa sitä mitä haluan laadullisesti, niin sitten pitää alkaa

harkitsemaan oisko jollain toisella toimittajalla parempia tuotteita (Haastattelu 7).

4.5.3 Palveluun liittyvä syy

Niin kuin teoriaosuudessa mainituissa aikaisemmissa tutkimuksissa ja artikkeleissa todettiin, palvelu on yrityksen tärkein kilpailukeino. Tässä tutkimuksessa lähes 2/3 vastaajista mainitsivat suurimmaksi asiakassuhteen päättymisen syyksi liittyvän palveluun tai yhteyshenkilöön. Yrityksen huonoon palveluun vaikuttivat tuotetuki ja lisäarvon tuottaminen. Huonoon palveluun liittyväksi syyksi mainittiin myös yhteyshenkilön ja ostajan välinen kemia, yhteyshenkilön huono tavoitettavuus, ammattitaito, luotettavuus sekä yleensä vähäinen yhteydenpito. Asiakkaan reklamaation epäonnistuminen sekä toimitusaikojen pitämättömyys ja joustamattomuus mainittiin myös asiakassuhteen todennäköisten päättymisen syiksi. Kaikki edellä mainitut seikat saivat haastateltavien kohdalta moitteita tai niiden todettiin heikentävän asiakassuhdetta.

Yhteydenpidon tärkeys nousi tässäkin tutkimuksessa esiin. Useampi haastateltavista halusi, että myyjäyritys pitää säännöllisesti yhteyttä, tai että yhteyshenkilö on aina tavoitettavissa. Asiakas haluaa tuntea itsensä tärkeäksi. Yksi haastateltava lopetti asiakkuuden pelkästään sen vuoksi, ettei myyjäyritys vaivautunut pitämään yhteyttä asiakkaaseen, eikä edes vastannut yhteydenotto-pyyntöön.

.. kun vanha yhteyshenkilö lähti tehtävästään ja uusi ei osoittanut kiinnostusta asiakassuhteen ylläpitämiseen, niin se homma vaan hiipui. Teimme netinkin kautta yhteydenottopyynnön, mutta siihenkään ei reagoitu mitenkään, joten asiakassuhteen päättäminen tehtiin tässä tapauksessa ilman reklamointia. (Haastattelu 4.)

Henkilön tavoitettavuus on erityisen tärkeää mahdollisissa ongelmatapauksissa ja tässä tilanteessa tarvitaan myös ammattitaitoa (Haastattelu 3).

Yhtä tärkeää kuin yhteydenotto, oli myös toimitusajan joustavuus ja pitävyys. Asiakas haluaa varmuuden siitä, että luvatut tuotteet tai palvelut valmistuvat ja

toimitetaan ajallaan. Asiakassuhde vaarantuu, jos yrityksen lupaamat tuotteen toimitusaika tai tuotteen valmistuminen ajallaan viivästyvät jatkuvasti. Tämä syy riittää usein asiakassuhteen päättymiseen.

.. epäluotettavuus toimituksissa.. niin se on osasy syy päättymiseen. Ei yksistään hinta vaikuta vaan aina kokonaisuus ratkaisee. Yksi osatekijä on palvelu ja tuotetuki, tuotteen toimittajan omistautuneisuus ja tavoitettavuus on merkittäviä asioita. Toimittajan tulee tuntea tuotteensa, ja pystyy tarvittaessa tarjoamaan lisäpalveluita. Jos nämä asiat eivät ole kunnossa, loppuu myös asiakassuhde. (Haastattelu 6.)

Tuotteen valmistuminen joustavasti ja haluttuna aikana. Jos tämä ei onnistu myyjäyrityksessä, niin harkitaan tavarantoimittajan vaihtamista. (Haastattelu 1.)

Aikataulujen pitävyys on erityisen tärkeä tavarantoimittajan osalta. Valmistusta varten pitää olla tarvittavat tuotteet, muuten ei ole mitään myydä. On kyllä tärkeää myös kaikkien muiden toimijoiden osalta. (Haastattelu 3.)

Henkilökemian osuutta toimivassa asiakassuhteessa ei tulisi väheksyä. Asiakkaat haluavat asioida henkilön kanssa, jonka kanssa henkilökemiat kohtaavat ja asiat sujuvat helposti ja jouhevasti. Tässä tutkimuksessa kolme haastateltavista mainitsi henkilökemian tärkeäksi, jotta asiakassuhde voi jatkua.

Henkilökemian toimivuus yhteyshenkilön tai henkilöiden kanssa on tärkeää (Haastattelu 2).

Henkilökemia on tosi tärkeä. Jos homma ei vain toimi, niin väkisin ei kukaan viitsi jatkaa. (Haastattelu 5.)

.. ja sitten jos se henkilö jonka kanssa toimin, meillä ei kemiat toimi yhteen tai on jotain tällöisiä hankaluuksia keskenään, silloin harkitsen vakavasti toimittajan vaihtamista. (Haastattelu 7.)

Tutkimuksessa nousi esille myös se tosiasia, että hyvään palveluun kuuluu yrityksen tuottama lisäarvo. Lisäarvo voi olla tuotetuki, asiantuntijuus, huolto-palvelu tai jokin muu, jota ei saa kilpailijalta. Tuote tai palvelu pitää olla asiakkaalle kustannuksia arvokkaampi. Kaksi vastaajaa mainitsi yrityksen tuottaman lisäarvon vähäisyyden koituvan asiakassuhteen päättymisen syyksi.

.. tai jos yhteistyökumppanin antaman lisäarvo on liian vähäinen (Haastattelu 2).

Tuotteen tai palvelun pitää vastata meidän tarvetta ja tuottaa se lisäarvo mitä tarvitsemme (Haastattelu 3).

Haastatteluissa selvisi, että henkilökunnan luotettavuus on tärkeä osa toimivaa palvelua ja asiakassuhdetta. Kaksi vastaajaa mainitsi, että jos luottamus kärsii, loppuu todennäköisesti myös asiakkuus. Asiakas haluaa, että häntä kuunnellaan ja ratkaistaan mahdollinen ongelmatilanne henkilökohtaisella palvelulla luotettavasti ja viipymättä.

.. en pysty jatkamaan sellaisen toimittajan kanssa, joka on epäluotettava eikä kuuntele tarpeeksi (Haastattelu 6).

Tutkimuksessa kaksi vastaajaa painotti myös sitä tosiasiaa, että henkilökunnan ammattitaito vaikuttaa asiakassuhteen jatkumiseen. Asiakassuhde voidaan päättää myös, jos henkilökunta on epäpätevää, asiakas ei saa tarvittaessa asiantuntevaa palvelua, tai ongelmatilanteissa myyjä ei tunne tuotettaan.

Toimittajan täytyy tuntea tuotteensa, muuten vaihdetaan kilpailijaan... (Haastattelu 6.)

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt mainitsivat kerran myös sellaisia tekijöitä, jotka saivat vastaajat harkitsemaan asiakassuhteen päättämistä. Ensimmäisenä negatiivisena tekijänä oli puuttuva tai puutteellinen tuotetuki. Toisena negatiivisena tekijänä oli viivästynyt, huonosti hoidettu tai vain vähäisen huomion saanut reklamaation hoito.

... yksi merkittävä osatekijä on tuotetuki, jos se puuttuu, niin harkitsemme ja vaihdamme tavarantoimittajaa (Haastattelu 6).

Huono reklamaation hoito ärsyttää helposti niin paljon, että homma katkeaa (Haastattelu 5).

4.6 Reklamointi ennen asiakassuhteen päättämistä

Haastattelun viimeisenä teemana oli: reklamoitteko ennen kuin harkitsette asiakassuhteen päättämistä? Viisi asiakasta seitsemästä eli suurin osa haastateltavista reklamoivat kerran tai usemmin, koska halusivat asiakassuhteen jatkuvan. Loput haastateltavista ilmoittivat päättäneensä asiakassuhteensa ilman reklamointia. Joissakin tapauksissa asiakassuhde päätettiin, kun reklamaation hoidossa epäonnistuttiin.

Reklamoin usean kerran ennen kuin päätän asiakassuhteen. Asioiden parantuessa, jos reklamointiin tulee vastetta ja se otetaan todesta ja se näyttää että on rekisteröity, niin sitten se ei vaikuta asiakassuhteeseen. Jos reklamaatiota ei huomioda, sitten en pysty jatkamaan sellaisen toimittajan kanssa. (Haastattelu 6.)

Yleensä annan reklamaatiota joka kerta jos tilausten kanssa on huomautettavaa. Silloin kun vaihdoin viimeksi toimittajaa, niin itse asiassa taisin antaa reklamaation ja lopettaa suhteen samanaikaisesti, mutta siinäkin oli ollut pitemmällä ajalla jo monia reklamaatioita takana. Se ei ollut niin kuin vaan yksi kerta. Siihen ei sitten reagoitu, oli vaan sellaista seliseli – hommaa... (Haastattelu 7.)

Kyllä yleensä annetaan palautetta ja yritetään saada alkanut yhteistyö jatkumaan. Jos toinen osapuoli ei tajua rekkuloita, niin eipä siinä ole kovasti vaihtoehtoja. (Haastattelu 5.)

Jos haluamme asiakassuhteen jatkuvan, toki reklamoiimme (Haastattelu 4).

4.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetillä ja validiteetillä. Tutkimuksen reliabiliteetti eli tutkimuksen toistettavuus todennetaan yleensä siten, että jos tutkimus toistettaisiin samoja menetelmiä käyttäen samoille ihmiselle, olisivat tutkimustulokset lähes samanlaiset. Tällä tavoin tutkimusta voitaisiin pitää luotettavana eikä sattumanvaraisena. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä on tarkoitettu. Tutkimuksen pätevyys voi heikentyä, jos haastateltavat ymmärtävät esimerkiksi kysymykset väärin tai kysymykset on muotoiltu siten, että haastateltavaa johdatetaan vastaamaan tietyllä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2008, 226 - 228.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma oli asetettu kysymysmuotoon: mitkä ovat todennäköisimmät syyt asiakassuhteen päättymiseen. Kysymys ei johdattele haastateltavia vastaamaan haastattelijan haluamalla tavalla. Haastateltavia pyydettiin miettimään yleisesti yhteistyökumppaneitaan ja asiakassuhteitaan. Haastattelut toteutettiin esittämällä vain kysymyksiä, jolloin saatiin haastateltavien omat ajatukset ja mielipiteet esiin.

Tutkimustulokset on kuvattu mahdollisimman puolueettomasti, eli sillä tavoin kuin haastateltavat ovat asiasta kertoneet. Tutkimukseen osallistuvien tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti, haastateltavat esiintyvät työn tuloksissa vain numerotunnistein, siten haastateltavat eivät ole tunnistettavissa. Tässä laadullisessa tutkimuksen haastateltavia oli vähän, koska tavoitteena oli selvittää todellisia syitä asiakassuhteen päättymiseksi. Vaikka tutkimus oli pienimuotoinen, voidaan tuloksista saada vihjeitä, mihin suuntaan yritykset kannattaisi kehittää asiakassuhteiden hoitomallejaan. Valittu teemahaastattelu oli sopivin muoto tähän tutkimukseen. Kysymyksillä saatiin selvitettyä haastateltavien omia mielipiteitä, jotka olivat tutkimusongelman kannalta oleellisia. Kirjoittajan mielestä tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä jos tämä tutkimus uusittaisiin haastatteleamalla samoja ihmisiä samoilla tutkimusteemalla, olisivat tutkimustulokset todennäköisesti samanlaiset.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli myös verrata kuluttaja-asiakkaiden ja yritys-asiakkaiden välisiä syitä asiakassuhteen päättymiseen. Verratessa kuluttaja-asiakkaita ja yritysten välisten asiakassuhteen päättymisen syitä keskenään, voidaan todeta, että sama ja suurin syy on palveluun tai yhteyshenkilöön liittyvä. Tähän syiden samankaltaisuuteen varmasti vaikuttaa se tosiasia, että yritysten ostojen takana on aina ihminen motiiveineen ja tunteineen, sekä se, että ihminen ostaa ihmiseltä, ei yrityksiltä.

5 YHTEENVETO

Tämä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysten välisten asiakassuhteiden päättymisen todennäköisiä syitä, ja sitä reklamoidaanko ennen kuin harkitaan asiakassuhteen päättämistä. Tämän työn tarkoitus oli myös verrata kuluttaja-asiakkaiden ja yritysasiakkaiden syitä asiakassuhteen päättymiseen. Opinnäytetyön tekijää kiinnosti, olivatko syyt samoja, kun yritysten ostopäätöksen takana on aina ihminen.

Teoriaosuuden ensimmäisen osan tavoitteena oli perehdyttää lukija tämän työn keskeisiin asiakassuhdemarkkinoinnin käsitteisiin, asiakassuhteen elinkaareen, sekä tyytyväisyyden vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Teoriaosuuden tavoitteena oli myös käsitellä yrityksen kilpailukeinoon ja asiakassuhteeseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuuden toisen osan tavoitteena oli tarkastella asiakassuhteen elinkaaren viimeistä vaihetta, asiakastyytymättömyyttä, kriittisiä kohtaamisia, reklamaatioiden vaikutusta asiakassuhteen jatkumiseen sekä aiemmin tutkittuja syitä asiakassuhteen menetykseen. Empiirisen osan tavoitteena oli saada uusia tutkimustuloksia asiakassuhteen päättymisen syistä ja verrata niitä aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tutkittava aiheena oli myös reklamointia ja reklamoinnin vaikutusta harkitessa asiakassuhteen päättämistä.

Asiakassuhdemarkkinointi on onnistunut, kun se on kumpaakin osapuolta tyydyttävä ja luo pysyvän, kannattavan sekä kehittyvän asiakassuhteen. Yritysten tulisi tunnistaa missä vaiheessa asiakkaat ovat asiakassuhteen elinkaarella, jotta heitä voidaan palvella tilanteen vaatimalla tavalla. Asiakkaan tyytyväisyys ei välttämättä tarkoita, että asiakas olisi sitoutunut yritykseen. Asiakastyytyväisyys on tärkeä osa yrityksen kilpailukeinoa. Henkilökemialla, ammattitaitoa ja hyvää palvelua on kilpailijan vaikea matkia. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat kaikki tuotteeseen tai palveluun liittyvät seikat: myyntityö, hinta, laatu, takuu ja palvelu. Asiakkaita tulisi palvella samalla arvonannolla ja antaa hiukan enemmän kuin asiakas odottaa.

Teoriaosuuden toisessa luvussa siirryttiin asiakastyytyväisyydestä asiakassuhteen elinkaaren viimeiseen vaiheeseen, asiakastyytymättömyydestä asiakassuhteen päättymiseen. Valitukset ja asiakaspalautteet tulisi hoitaa hyvin ja välittömästi,

jottei yrityksen negatiivinen imago pääse leviämään. Tyytymätön asiakas kertoo yli kymmenelle potentiaaliselle asiakkaalle ja tyytyväinen vai muutamalle. Yrityksen tulisi tunnistaa kriittiset tapahtumat ja varoitussignaalit, jotta yritys voi ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin kannattavan asiakkuuden pelastamiseksi.

Kaikki asiakastyytyväisyyden vaikuttavat tekijät vaikuttavat epäonnistuessaan asiakastyytymättömyyteen sekä sen kautta asiakassuhteen päättymiseen.

Asiakassuhteen menettämisen syitä ovat: ostajat eivät osta enää yrityksen kategoriasta sekä tyytymättömyys hintaan, tuotteeseen tai palveluun.

Tutkimukseen osallistuneiden määrä oli pieni, niin kuin laadullisessa tutkimuksessa on tapana. Teemahaastateltavia oli yhteensä seitsemän henkilöä, jotka kaikki olivat yksityisen sektorin yrityksistä. Haastatteluissa saatiin haastateltavien omat mielipiteet ja ajatukset kuuluviin. Laaditut kysymykset eivät johdatelleet haastateltavia vastaamaan haastattelijan haluamalla tavalla. Haastateltavia pyydettiin miettimään vastauksissaan yleisesti yhteistyökumppaneitaan ja asiakassuhteitaan. Laaditut kysymykset eivät olleet millään tavalla johdattavia, eikä näin ollen vastaustulokset ennalta arvattavia. Tutkimustulokset on kuvattu mahdollisimman puolueettomasti eli sillä tavoin kuin haastateltavat ovat asiasta kertoneet.

Empiirisen osan tutkimuksessa yllättävää ei niinkään ollut se, että hinta ei ollut suurin syy asiakassuhteen päättymiseen. Niin kuin aikaisemmissa teoriaosuuden viitatuissa tutkimuksissa kävi ilmi, suurin syy asiakassuhteen päättymiselle oli yrityksen tapa palvella asiakkaitaan. Tutkimuksen yllättävin tulos oli se, että henkilökemian osuus hyvän palvelun kriteerinä oli arvotettu niin korkealle. Tässä tutkimuksessa nousi samat asiat esille kuin kuluttaja-asiakkuuksissa tehdyissä tutkimuksissa, eli yhteydenpito ja lisäarvon tuottamisen tärkeys kaikissa asiakassuhteissa.

Reklamointia ennen asiakassuhteen päättymistä – teemakysymyksen tuloksena saatiin varmuus siitä, että asiakkaat reklamoivat koska haluavat pitää kiinni asiakkuudestaan. Ne, jotka eivät halua jatkaa yrityksen asiakkaana, lopettavat asiakassuhteen reklamoimatta. Osa haastateltavista oli valmis antamaan palautetta yrityksen toiminnasta ja tyytymättömyyden vaikuttavista tekijöistä, jotka johtivat

asiakassuhteen päättymiseen. Asiakkaan toimesta päättyneiden asiakassuhteiden syiden selvittelyt auttavat yritystä kehittämään jo olemassa olevia asiakassuhteitaan. Tähän vaiheeseen kannattaa yrityksessä panostaa, jos asiakas on halukas puimaan asiakassuhteen epäonnistumiset ja onnistumiset jälkikäteen.

Tämän tutkimustulosten perusteella yritysten kannattaisi panostaa niin perusasiaan kuin palveluun. Säännöllinen yhteydenpito, yhteyshenkilön ammattitaito sekä hinta-laatusuhde ovat avainasemassa yrityksen kilpailukeinona. Hinta ei yksistään ratkaise, vaan se on koko palvelukokonaisuus. Kehittäessään palvelua, yritysten ei tulisi unohtaa muitakaan kilpailua tukevia keinoja, kuten tuotetukea, yrityksen tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle sekä reklamaatioiden nopeaa ja oikeaa hoitoa.

Panostamalla palveluun, yritykset saavuttavat erityisen kilpailuedun eikä yritysten tarvitse kilpailla pelkästään alhaisilla hinnoilla. Kuuntelemalla asiakastaan, palvelemalla jokaista asiakasta samalla arvonannolla ja tunnistamalla missä asiakassuhteen elinkaaren vaiheessa asiakas on, saadaan asiakassuhteista kumpaa-kin osapuolta tyydyttävä ja kannattava.

Näiden tutkimustulosten myötä yrityksiä muistutetaan palvelun tärkeydestä asiakassuhteiden hoidossa. Näistä tuoreista tutkimustuloksista myös opinnäytetyön kirjoittaja sai hyödyllistä tietoa asiakassuhteen hoitoon ja kehittämiseen. Näitä tietoja aiotaan käyttää ja soveltaa kirjoittajan tulevassa työssä.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas – kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Grönroos, C., 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Ekonomia-sarja, kolmas uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Gummesson, Evert. 2000. Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30R:ään. Toinen painos. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hutt, M.D., Speh, T.W. 2007. Business marketing management: B2B. 9. painos. Mason, Ohio: Thompson South-Western.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta: markkinoinnin maailmanauktoiriteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: Rastor.

Lahtinen, J., Isoviita, A., 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.

Lecklin, O., 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Viides uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.

Mäntynevä, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Oyj.

Rope, T., Methner, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi – onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY.

Rope, T. Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia -väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum.

Storbacka, K., Lehtinen, J., 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Viides painos. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Toinen painos. Porvoo: WSOY.

Ylikoski, T. 2001 Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: KY-palvelu Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Valvio, T., 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

ELEKRONISET LÄHTEET

Why do customers leave. 2006. U.S. Small Business Administration and the U.S. Chamber of Commerce [viitattu 16.8.2012]. Saatavissa:

<http://www.focusedmarketing.info/customers/why-do-customers-leave.html>

James, G. Best Way to keep Customers From Leaving.Inc. Company [viitattu 22.8.2012]. Saatavissa: http://www.inc.com/geoffrey-james/customer-retention-keep-good-customers-from-leaving.html?utm_medium=referral&utm_source=pulsenews.

Haden, J. 2012. 8 guaranteed ways to drive customers away. Owners' Manual [viitattu 22.8.2012]. Saatavissa: <http://www.inc.com/jeff-haden/8-reasons-why-youre-losing-customers.html>.

Hughes, A. 2012. Why Customers Leave, and What You Can Do About It. Database Marketing Institute [viitattu 7.8.2012]. Saatavissa: <http://www.dbmarketing.com/articles/Art142.html>.

Ignatius, A. 2009. Miten myyjä pitää asiakkaan hyppysissä. Markkinointi & mainonta [viitattu 23.6.2012]. Saatavissa: <http://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/kommentti+miten+myyja+pitaa+asiakkaan+hyppysissaan/a333050?service=mobile&page=3>.

Kalkkila, Harri. 2008. Asiakastyytyväisyys ja asiakastuntemus asiakassuhteen kehittämisen edellytyksenä. PlusBox Yritysvalmennus [viitattu 13.8.2012]. Saatavissa: <http://www.plusbox.fi/web/default.php?id=64>.

McPheat, S.2012. 8 reason why we lose customers. The MTD Sales Blog [viitattu 20.8.2012]. Saatavissa: <http://www.mtdsalestraining.com/mtdblog/8-reasons-why-we-lose-customers.html>

Haastattelut

Haastattelu 1. Puhelinhaastattelu 19.6.2012.

Haastattelu 2. Puhelinhaastattelu 19.6.2012.

Haastattelu 3. Haastattelu 21.6.2012.

Haastattelu 4. Haastattelu 25.6.2012.

Haastattelu 5. Puhelinhaastattelu 25.6.2012.

Haastattelu 6. Haastattelu 27.6.2012.

Haastattelu 7. Haastattelu 29.6.2012.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

LIITE 1 haastattelurunko

ASIAKASSUHTTEEN PÄÄTTYMISEN SYYT

HAASTATTELURUNKO, KESÄ 2012

1. Mitkä ovat todennäköisimmät syyt asiakassuhteen päättymiseen tai toimeksiantojen vähentymiseen?

- hinta
- tuote / palvelu
- palveluun tai yhteyshenkilöön liittyvä syy
 - ammattitaito
 - henkilökemia
 - yhteydenpito, tavoitettavuus
 - luotettavuus
 - aikataulujen pitämättömyys /joustamattomuus
 - yrityksen tuottama lisäarvo / sen puute
- reklamaation / palautteenannon vaikeus tai reklamaation käsittely yrityksessä
- muu syy

2. Annatteko palautetta /reklamoitteko ennen kuin harkitsette asiakassuhteen päättämistä?